

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
Кафедра менеджменту

**06-08-141**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійного вивчення

навчальної дисципліни «**Управління командою проекту**»  
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за  
освітньо-професійною програмою «Управління проектами»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
денної та заочної форм навчання

Рекомендовано науково-  
методичною радою  
з якості ННІЕМ  
Протокол № 4  
від 08.04.2020 року

Рівне – 2020

Методичні вказівки до самостійного вивчення навчальної дисципліни «Управління командою проекту» для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня за освітньо-професійною програмою «Управління проектами» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання [Електронне видання] / Кожушко Л. Ф., Захарова Д. С. – Рівне, 2020. – 27 с.

Укладачі: Кожушко Л. Ф. – доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту;  
Захарова Д. С. – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту.

Відповідальний за випуск – Кожушко Л. Ф., доктор технічних наук, завідувач кафедри менеджменту

Керівник групи забезпечення спеціальності

Костюкевич Р. М.

## ЗМІСТ

1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ НАД ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ ДИСЦИПЛІНИ.....	3
2. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ.....	8
3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....	24
4. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	25

© Кожушко Л. Ф.,  
Захарова Д. С., 2020  
© НУВГП, 2020

# **1. ОСНОВНІ ЗАСАДИ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ НАД ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ КОМАНДОЮ ПРОЕКТУ»**

## **1.1. Загальні положення**

Методичні вказівки визначають вимоги та умови, які необхідні для організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Управління командою проекту».

Методичні вказівки спрямовані на вирішення таких головних завдань:

- створення умов для реалізації єдиного підходу до організації самостійної роботи студентів;
- сприяння формуванню у студентів навичок самостійної навчальної, науково-дослідницької й практичної роботи;
- сприяння розвитку й поглибленню професійних, наукових і практичних інтересів студентів;
- сприяння формуванню професійних якостей, знань, умінь і навичок майбутніх фахівців;
- створення умов для гармонійного творчого розвитку особистості студента.

## **1.2. Організаційно-методичні засади**

На вивчення дисципліни «Управління командою проекту» відведено 3 кредити, що складає 90 годин.

Аудиторні заняття складають 30 годин, у т.ч. лекції – 16 год., практичні заняття – 14 год.

Самостійна робота складає 60 год. (66%), що відповідає вимогам ЄКТС.

Основними завданнями самостійної роботи студентів є засвоєння в повному обсязі програми дисципліни «Управління командою проекту» та вироблення навичок використання отриманих знань для ефективної самостійної професійної діяльності на рівні встановлених нормативами вимог.

Самостійна робота включає:

- підготовку до аудиторних занять (лекційних та практичних);
- виконання відповідних завдань з навчальної дисципліни впродовж семестру;
- самостійну роботу над окремими темами навчальної дисципліни;
- підготовку до практичних занять та виконання завдань, передбачених робочою програмою дисципліни;
- підготовку до усіх видів контролю, в тому числі до модульного;
- участь у студентських наукових та науково-практичних конференціях, семінарах, олімпіадах тощо;
- інші види діяльності, що ініціюються та здійснюються університетом, інститутом, кафедрою.

### **1.3. Організація самостійної роботи**

Організацію самостійної роботи студентів здійснює кафедра, лектор, а також самі студенти.

Співвідношення самостійної й аудиторної роботи студентів з вивчення дисципліни «Управління командою проекту» визначається навчальним планом напряму підготовки фахівців з урахуванням наявності, доступності та якості навчальних, наукових та методичних видань.

Організація й контроль ходу і змісту навчальної самостійної роботи та її результатів здійснюється відповідно до графіків самостійної роботи студентів навчально-наукового інституту економіки та менеджменту.

### **1.4. Навчально-методичне забезпечення самостійної роботи**

Навчально-методичне забезпечення самостійної роботи включає основні та додаткові навчально-методичні та навчальні матеріали й видання з дисципліни «Управління командою проекту» які дозволяють здобувачам вищої освіти поглибити та

розширити знання з даної дисципліни під час самостійної роботи.

Для підвищення ефективності підготовки студентів до самостійної професійної діяльності розроблені ситуаційні вправи та проблемні запитання.

### **1.5. Контроль самостійної роботи**

Результати самостійної роботи студентів оцінюються лектором та викладачем, який веде практичні заняття з навчальної дисципліни.

Форми контролю самостійної роботи обираються з таких варіантів:

- поточний контроль на основі виконання вправ та завдань під час практичних занять;
- інтерактивний контроль самостійної роботи над теоретичним матеріалом під час практичних занять;
- поточний контроль засвоєння знань на основі оцінки усної відповіді на питання, повідомлення під час практичних занять;
- звіт за темою, що вивчалася самостійно;
- модульний контроль (тестування).

Результати самостійної роботи студентів можуть бути опубліковані в спеціалізованих студентських наукових виданнях, апробовані на науково-практичних студентських конференціях.

### 1.6. Опис навчальної дисципліни «Управління командою проекту»

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань: 07 «Управління і адміністрування» Спеціальність: 073 «Менеджмент»	Вільного вибору	
Модулів – 1	Спеціалізація «Управління проектами»	Рік підготовки	
Змістових модулів – 1		1-й	1-й
Загальна кількість годин – 90		Семестр	
		2	2
		Лекції	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 1.85, самостійної роботи студента – 3.75	Рівень вищої освіти: магістерський	16 год.	2 год.
		Практичні, семінарські	
		14 год.	6 год.
		Лабораторні	
		– год.	– год.
		Самостійна робота	
		60 год.	82 год.
		Індивідуальне завдання:	
		– год.	– год.
		Вид контролю	
		залік	

### 1.7. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
1	<b>Тема 1. Формування системи обмежень до персоналу проекту (програми).</b> Особливості системи обмежень персоналу проекту в залежності від виду проекту. Проблеми формування проектної команди.	10	12.5
2	<b>Тема 2. Структура групи управління проектом (програмою).</b> Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди. Сучасні концепції лідерства. Психологічні аспекти розподілу ролей в проекті.	6	10.5
3	<b>Тема 3. Система вимог до персоналу проекту (програми).</b> Складання карт компетенцій. Посадові інструкції. Психологічні характеристики команди проекту. Психологічні тести на виявлення сумісності членів команди.	8	11
4	<b>Тема 4. Формування системи заохочень в проекті. Організаційна культура команди.</b> Типи взаємодії проектних команд. Організація комунікацій в проектній команді.	10	13
5	<b>Тема5. Управління та організація взаємодії віртуальних команд.</b> Типи взаємодії віртуальних проектних команд. Організація комунікацій у проектній команді.	8	11

Продовження таблиці

6	<b>Тема 6. Методи конструктивного вирішення конфліктів.</b> Особливості кроскультурних проектних команд. Проект X-culture. Профілактика конфліктів та стресу.	8	11
7	<b>Тема 7. Моніторинг і контроль роботи проектної команди.</b> Модель контролю проектів. Вимоги до звітів учасників проектної команди та їх залежність від типу проекту.	8	11.5
<b>Разом</b>		<b>60</b>	<b>82</b>

### 3. ТЕМАТИЧНИЙ ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

#### *Змістовий модуль 1. Формування проектної команди*

#### **Тема 1. Формування системи обмежень до персоналу проекту (програми)**

##### **1. Особливості системи обмежень персоналу проекту в залежності від виду проекту.**

Специфіка формування проектної команди. Методи формування проектної команди. Основні ролі спонсора/ініціатора проекту, менеджера проекту та учасників команди проекту.

##### **2. Проблеми формування проектної команди.**

Матриця відповідальності проекту. Проблеми, які виникають при розподілі ролей учасників команди проекту. Визначення відповідальних осіб при виконанні завдань проекту.

##### **Завдання 1**

Використовуючи рекомендації, наведені у п. 9.1.2.2 «Відображення даних» (приклад матриці відповідальності проекту RACI) PMBOK-6 [6], заповніть матрицю



відповідальності для проекту зі створення комп'ютерного центру в організації з позиції керівника проекту (учасниками проекту є вся Ваша група) та з точки зору виконавця (які б роботи ви хотіли б виконувати в цьому проекті якби не були керівником проекту).

Порівняйте отримані результати у групі. Чи розподілили Ви роботу відповідно до побажань одногрупників? Що Ви враховували при розподілі роботи? Чи можна було абсолютно задовільнити всі побажання учасників-виконавців проекту?

## **Тема 2. Структура групи управління проектом (програмою)**

### **1. Особистий стиль взаємовідносин керівника з членами команди.**

Типи керівників. Стилі лідерства в команді проекту за Кеном Бланшаром. Директивний стиль. Підтримуючий стиль. Навчальний стиль. Делегуєчий стиль.

### **2. Сучасні концепції лідерства.**

Атрибутивний підхід до лідерства. Аналізований підхід. Концепція харизматичного лідерства. Концепція реформаторського лідерства.

### **3. Психологічні аспекти розподілу ролей в проекті.**

Стилі типоповедінки в команді. Екстраверти. Інтроверти. Чуттєвий тип. Інтуїтивний тип. Думаючий тип. Сприятливий тип. Розсудливий тип поведінки учасника команди проекту.

### **Завдання**

1. Визначте за допомогою тестів 1 та 2 свою бальну оцінку за різними категоріями, які визначають управлінські здібності.

2. Дайте комплексну оцінку своїм здібностям і зробіть висновок щодо вашої майбутньої професійної орієнтації.

### **Тест 1. Чи спроможні ви стати керівником проекту?**

1. Уявіть собі, що із завтрашнього дня Вам треба буде керувати великою групою співробітників проекту, які старші від Вас за віком. Чого більше Ви побоювалися б у даному разі:

а) що Ви можете виявитися менш інформованим;  
б) що прийняті Вами рішення будуть ігноруватися і заперечуватися;

в) Вам не вдасться виконати роботу як хотілося б?

2. Якщо Вас у якій-небудь справі спіткає невдача, то Ви:

а) постараетесь утішитися, зневажаючи нею, вважаючи те, що трапилося, несуттєвим, і піти відпочити на концерт;

б) почнете гарячково розмірковувати, а чи не можна звалити провину на кого-небудь іншого або на об'єктивні обставини;

в) будете аналізувати причини невдачі, розмірковуючи, в чому був Ваш власний промах і як виправити справу;

г) чи опустяться у Вас руки від того, що трапилося?

3. Які з перелічених рис найбільше властиві Вам:

а) скромний, товариський, поблажливий, повільний, слухняний;

б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий;

в) роботящий, упевнений у собі, стриманий, старанний виконавець?

4. Чи вважаєте Ви, що більшість людей:

а) люблять працювати добре і старанно;

б) сумлінно ставляться до роботи тільки тоді, коли вона оплачується;

в) трактують роботу як необхідність і не більше?

5. Керівник має бути відповідальний:

а) за підтримання гарного настрою в колективі;

б) за відмінне і вчасне виконання завдань.

6. Уявіть, що Ви є керівником проекту і зобов'язані протягом тижня подати керівництву план робіт. Як Ви вчините:

а) складете проект плану, доповісте про нього начальству і попросите поправити, коли щось не так;

б) вислухаєте думку підпорядкованих спеціалістів, після чого складете план, приймаючи тільки ті пропозиції, які збіглися з Вашим поглядом;

в) доручите скласти проект плану підлеглим і не станете вносити поправок, направивши для узгодження у вищу інстанцію свого заступника;

г) проект плану розробите спільно зі спеціалістами, після чого доповісте про план керівництву, відстоюючи положення проекту?

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає керівник, який:

а) пильнує, щоб усі його підлеглі точно виконували свої функції і завдання;

б) підключає підлеглих до розв'язання загального завдання, керуючись принципом “довіряй, але перевіряй”;

в) піклується про роботу, хоча за метушню справ не забуває і про тих, хто її виконує.

8. Працюючи в колективі, чи вважаєте Ви відповідальність за свою власну роботу рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи всього колективу в цілому:

а) так;

б) ні?

9. Ваш погляд або вчинок критикується іншими. Як Ви будете поводитися:

а) не будете поспішати із запереченнями, піддаючись миттєвій захисній реакції, а зумієте тверезо зважити всі “за” і “проти”;

б) не спасуєте, а спробуєте довести перевагу свого погляду;

в) не зумієте приховати своє пригнічення з огляду на запальний характер і, можливо, образитеся і розгніваєтеся;

г) промовчите, але погляду свого не зміните і будете чинити як і раніше?

10. Що краще вирішує виховне завдання і приносить найбільший успіх:

а) заохочення;

б) покарання?

11. Чи хотіли б Ви:

а) щоб інші бачили у Вас друга;

б) щоб ніхто не засумнівався у Вашій чесності і рішучості надати допомогу в потрібний момент;

в) викликати в тих, хто Вас оточує, захоплення Вашими рисами і досягненнями?

12. Чи любите Ви приймати самостійні рішення:

а) так;

б) ні?

13. Якщо Ви маєте прийняти важливе рішення або дати висновок з того чи іншого відповідального питання, то:

а) намагаєтесь зробити це невідкладно і, зробивши, не повертаєтесь знову і знову до цієї справи;

б) робите це швидко, але потім довго сумніваєтесь;

в) намагаєтесь не робити ніяких кроків якомога довше.

Визначте кількість набраних вами балів за табл. 1.

Таблиця 1

**Ключ для підрахунку балів до психотесту**

	а	б	в	г
1	0	2	4	-
2	2	0	6	0
3	0	3	2	-
4	6	2	0	-
5	3	5	-	-
6	3	0	1	6
7	2	6	4	-
8	6	0	-	-
9	2	6	4	0
10	3	0	-	-
11	3	5	0	-
12	3	0	-	-
13	6	3	0	-

*Якщо Ви набрали більше 40 балів.*

У Вас є задатки, щоб стати гарним керівником із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їхні знання і добрі якості. Вимогливі до себе і своїх колег. Не станете терпіти у своєму колективі ледарів і бракоробів, не будете намагатися завоювати дешевий авторитет. Для сумлінних співробітників будете не тільки начальником, але й добрим товаришем, який у важких ситуаціях підтримує словом і ділом.

*Якщо Ви набрали від 10 до 40 балів.*

Могли б керувати певними об'єктами і роботами, але нерідко стикалися б і з труднощами (і тим частіше, чим менше балів Ви зуміли набрати за нашою шкалою). Намагалися бути для підлеглих опікуном, проте, іноді могли б зігнати на них поганий настрій і гнів. Надавали б допомогу і давали б, незважаючи на необхідність, всілякі поради.

*Якщо Ви набрали менше 10 балів.*

Відверто кажучи, у Вас мало шансів стати керівником. Для цього Вам необхідно переглянути багато поглядів і відмовитися від укорінених звичок. Насамперед, необхідно знайти віру в людей і в самого себе.

## **Тест 2. Який Ви керівник?**

Керівники мають різні стилі керівництва й по-різному використовують їх у своїй діяльності. Давайте подивимося, наскільки успішні ви в реальній або гіпотетичній ролі керівника.

Відповідайте «так» або «ні».

1. Чи охоче ви беретеся за управлінські завдання, що не мають типових схем вирішення?

2. Чи важко вам було відмовитися від тих прийомів керування, якими ви користувалися, працюючи на більш низькій посаді?

3. Чи довго ви віддавали перевагу раніше очолюваному вами підрозділу, пішовши на підвищення?

4. Чи прагнете ви до того, щоб вибрати універсальний стиль управління, що підходить для більшості ситуацій?

5. Чи вмієте ви (в основному безпомилково) дати цілісну оцінку своїм підлеглим (керівникам нижчого рангу), кваліфікувавши їх як сильних, середніх або слабких керівників?

6. Чи легко вам вийти за межі особистих симпатій або антипатій у кадрових призначеннях?

7. Чи вважаєте ви, що універсального стилю управління немає й потрібно вміти сполучати різні стилі залежно від специфікації управлінських ситуацій?

8. Чи вважаєте ви, що вам легше уникнути конфлікту з вищим керівництвом, ніж з підлеглими?

9. Чи хочеться вам зламати стереотипи керування, що склалися в очолюваному вами підрозділі?

10. Чи часто виявляється правильним ваше перше інтуїтивне враження про якість людини як керівника?

11. Чи часто вам доводиться пояснювати невдачі в керуванні об'єктивними несприятливими чинниками (відсутністю житла, проблемами в матеріально-технічному постачанні й т. ін.)?

12. Чи часто ви відчуваєте, що для ефективної роботи бракує часу?

13. Чи вважаєте ви, що якби мали можливість частіше бути на об'єктах, то ефективність вашого керівництва значно підвищилася б?

14. Чи надаєте ви підлеглим вам сильним керівникам значно більше повноважень і самостійності в рішенні питань, ніж слабким, хоча й ті, й інші мають той самий посадовий статус?

Визначте кількість набраних Вами балів за табл. 2.

Таблиця 2

**Ключ для підрахунку балів тесту**

Питання	Так	Ні	Питання	Так	Ні
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1

Продовження таблиці 2

6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Максимально можлива кількість балів – 20.

*Від 0 до 5*

За складом ви більше фахівець, ніж керівник, і, якщо з'явиться можливість перейти на таку посаду, як, наприклад, головний фахівець, головний інженер і т. д., не треба вагатися.

*Від 6 до 10*

Не можна сказати, що ви сильний керівник, але якщо в очолювано-му вами колективі справи йдуть непогано, то не допускайте корінних реорганізацій. Не потрібно також погоджуватися перейти в інший колектив. Вам слід більше прислухатися до думки колективу, більше приділяти увагу кадровим і перспективним питанням, ширше використовувати колективні форми ухвалення рішення, прагнути створити й розвивати традиції в колективі.

*Від 11 до 15*

Ви належите до типу «керівника-організатора», умієте сконцентрувати сили на найбільш важливих проблемах. До них належить і проблема ефективного підбору й розміщення кадрів, проблема розроблення й узгодження оптимального (реально виконуваного) плану, проблема матеріально-технічного постачання. Ваша сила в тому, що ви ніколи не зосереджуєтесь виключно на поточних справах, відокремлюєте головне від другорядного, умієте досягти вирішення принципових проблем, не зупиняєтесь перед конфліктами і стягненнями. Справи в очолюваному вами колективі, як правило, йдуть успішно. Вам можна дати одну пораду: не занедбуйте поточні справи. Передоручаючи їх заступникам, час від часу контролюйте виконання.

*Від 16 до 20*

Ви можете вивести із кризи відсталий підрозділ, але вам важко працювати в одноманітному середовищі. Ви шукаєте гострих ситуацій, прагнете до перебудов і перетворень,

орієнтовані на ділову кар'єру. Маючи необхідні управлінські здібності, не завжди успішно адаптується, тому що вам заважають зайва категоричність в оцінках і судженнях, а також, можливо, зайва різкість у відносинах із вищими керівниками.

### **Тема 3. Система вимог до персоналу проекту (програми)**

#### **1. Складання карт компетенцій.**

Визначення необхідних навичок кандидата на вакансію. Відомості про професію, освіту, досвід роботи. Наявність професійних і додаткових навичок. Ступінь відповідальності і рівень складності вирішуваних завдань на попередньому місці роботи. Особисті якості, риси характеру. Здатність до навчання, саморозвитку. Ініціативність, трудова мотивація.

#### **2. Посадові інструкції.**

Визначення сфер відповідальності членів команди проекту. Складання посадових інструкцій учасників команди проекту. Обов'язки, повноваження, компетенції та кваліфікація членів команди проекту.

#### **3. Психологічні характеристики команди проекту.**

Психологія командотворення. Діагностика груп і команд проекту. Вирішення психологічних проблем при формуванні команди проекту.

#### **4. Психологічні тести на виявлення сумісності членів команди.**

#### **Завдання**

Пройдіть тест 1 на відповідність індивідуальних здібностей професії менеджера проекту.

#### **Тест 1. Відповідність індивідуальних здібностей професії менеджера проекту**

Оцініть відповіді за такою схемою:

5 балів – я завжди так роблю;

4 бали – я так часто роблю;



- 3 бали – я іноді так роблю;
- 2 бали – я рідко так роблю;
- 1 бал – я ніколи так не роблю.

Усі відповіді необхідно занести в таблицю у відповідний рядок (табл. 3).

Таблиця 3

#### Алгоритм відповідей

Тип здібностей	Кількість балів за кожне питання	Загальна кількість балів
У (управлінські)		
К (комунікативні)		
Т (технічні)		

1. Якщо мені необхідно виконати кілька доручень, я розставляю пріоритети та організовую роботу відповідно до терміну виконання – У.

2. Більшість моїх знайомих та друзів кажуть, що я вмію добре слухати, – К.

3. Коли я обираю конкретне завдання (вивчення іноземної мови, проведення позааудиторного часу), я, як правило, розглядаю довго-строкові (на три та більше років) наслідки та результати – У.

4. Я надаю перевагу технічним або пов'язаним із розрахунками навчальним дисциплінам, а не гуманітарним наукам – Т.

5. Якщо я із чимось не згоден, я завжди відстоюю свою точку зору – К.

6. Якщо я працюю над великим завданням, то спочатку оцінюю ситуацію в цілому, а тільки потім вдаюся до деталей – У.

7. Я надаю перевагу спілкуванню зі знайомим, а не роботі з комп'ютером – Т.

8. Якщо я щось роблю, то я намагаюся залучати до цього процесу інших людей – К.

9. Коли я вивчаю навчальну дисципліну, то я співвідношу отриману інформацію з відомими даними й концепціями з інших предметів.

10. Якщо хтось припускається помилки, в мене не виникає бажання виправити його або підказати правильну відповідь чи рішення – К.

11. Коли я з кимось розмовляю, мені шкода мого часу, який може бути використаний більш раціонально – Т.

12. Я маю цілі в кар'єрі, сім'ї та інших галузях. Я довго та ретельно їх обираю – У.

13. Коли я шукаю вирішення якоїсь проблеми, то надаю перевагу вивченню літератури (статистичних даних) – Т.

14. Якщо я працюю в команді і хтось із її членів удається до хитрощів, щоб не працювати, я скажу про свої претензії йому прямо у вічі, а не буду жалітися іншим членам команди або друзям – К.

15. Я із задоволенням беру участь у дискусіях про нові ідеї – У.

16. Навчальний курс із психології – це лише витрата часу, краще отримати більш детальні знання з економіки підприємства – Т.

17. Я вважаю, що кожен із нас має поводитися чемно, зважаючи на почуття інших – К.

18. Інформація та матеріальні предмети цікавлять мене значно більше, ніж люди, – Т.

### ***Підрахунок результатів***

Необхідно підсумувати бали, отримані за відповіді на питання за кожною категорією. Бали слід внести в табл. 4.

Таблиця 4

### **Підрахунок результатів тесту**

Назва категорії	Балів
Оцінка управлінських навичок	
Оцінка комунікативних навичок	
Оцінка технічних навичок	

Ідеальний менеджер проекту має отримати високі результати за всіма трьома категоріями, проте результати можуть бути неоднаковими в кожній категорії.

Якщо ви отримали низькі оцінки, вам необхідно зайнятися поліпшенням відповідних навичок або обрати іншу професію.

#### **Тема 4. Формування системи заохочень в проекті**

##### **1. Організаційна культура команди.**

Складові організаційної культури команди проекту. Система цінностей. Типи поведінки. Способи оцінки результатів. Типи управління командою проекту. Реалізація комплексу заходів щодо впровадження культури проектного менеджменту.

##### **2. Типи взаємодії проектних команд.**

Рольовий склад команди проекту. Особливості взаємодії учасників команди проекту.

##### **3. Організація комунікацій в проектній команді.**

Основні функції керівника проекту у забезпеченні комунікації. Моделі та технології комунікацій. Міжособистісні комунікації. Усні та письмові засоби передачі інформації. Організація та проведення співбесід. Методи навчання персоналу проекту.

#### **Завдання 1**

Заповніть таблицю методів навчання персоналу проекту на робочому місці (табл. 5). Заповнення таблиці необхідно виконувати, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Таблиця 5

#### **Методи навчання персоналу проекту без відриву від виробництва**

№ з/п	Методи навчання	Характерні особливості методу
1	Інструктаж	
2	Зміна робочого місця (ротація)	

Продовження таблиці 5

3	Використання працівників як асистентів, стажерів	
4	Наставництво	
5	Підготовка в проектних групах	

## **Завдання 2**

Заповніть таблицю методів навчання персоналу проекту з відривом від робочого місця (табл. 6). Заповнення таблиці необхідно виконувати, використовуючи літературні джерела у списку основної та додаткової літератури.

Таблиця 6

### **Методи навчання персоналу проекту з відривом від виробництва**

№ з/п	Методи навчання	Характерні особливості методу
1	Читання лекцій	
2	Програмовані курси навчання	
3	Конференції, семінари, круглі столи, екскурсії, дискусії, зустрічі з керівництвом	
4	Ділові ігри	
5	Тренінги	
6	Самостійне навчання	

## **Тема 5. Управління та організація взаємодії віртуальних команд**

### **1. Типи взаємодії віртуальних проектних команд.**

Рольовий склад віртуальної команди проекту. Особливості взаємодії учасників віртуальної команди проекту.

### **2. Організація комунікацій у проектній команді.**

Основні функції керівника проекту у забезпеченні комунікацій у віртуальній команді. Моделі та технології

комунікацій у віртуальній команді. Засоби передачі інформації. Організація та проведення співбесід віртуальних команд.

### **Завдання 1**

Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаетесь. Хто та які грає ролі? Чия роль важливіша? Що Ви можете в цій ситуації змінити?

#### ***Методичні рекомендації до виконання завдання***

*Голова.* Це людина, яка здійснює керівництво командою і координує її дії. Голова може не бути творчою й обдарованою людиною, але має бути дисциплінованим, цілеспрямованим і врівноваженим. Це той, хто вміє добре слухати і говорити, правильно судити про людей і речі, розуміти недоліки інших людей.

*Організатор.* Це ініціативна, легкозбуджувана, мобільна, найбільш впливова людина в групі. Під час відсутності голови вона зазвичай бере на себе його обов'язки, хоча й не є ідеальною людиною для цього. Її сила полягає у прагненні досягти мети, але вона може бути надто чутливою, дратівливою, нетерплячою. Вона необхідна, оскільки спонукає інших членів групи до дій.

*Мозковий центр.* На відміну від організатора, люди, що входять у мозковий центр компанії, зосереджені на собі, але в інтелектуальному аспекті дуже впливають на інших. Вони є джерелом ідей і пропозицій, мають велику силу уяви і водночас це найрозумніші члени команди. Однак вони можуть бути неуважними до деталей, ображатися на критику, часто бувають мовчазними, за характером стримані.

*Контролер.* Контролер також розумний, але він має радше аналітичний, ніж творчий склад розуму. Він ретельно аналізує ідеї і має здатність бачити слабкі місця в аргументах; менш товариський, ніж інші; приховує свої почуття, тримається осторонь від команди, але він необхідний для перевірки якості. Він може бути нетактовним і безстороннім.

*Дослідники резерву нових службовців.* Вони приносять у групу нові контакти, ідеї, вдосконалення, не є творчими людьми, не тримають владу у своїх руках, мають потребу в

команді, їх внеском у вирішення професійних завдань користуються інші.

*Трудоголіки.* Трудоголіки є практичними організаторами всієї діяльності компанії. Вони перетворюють ідеї на виконані завдання. Складання графіків, діаграм, планів сильний бік їхньої діяльності. Вони методичні й ефективні в роботі, вселяють довіру, і їх ніколи не хвилюють мрії про майбутнє. Вони є лідерами, але вони вмілі та старанні працівники.

*Координатори.* Такі працівники згуртовують усю команду, підтримуючи інших, вислуховуючи їх, заохочуючи, вникаючи в усе, розуміючи все і вносячи в усе почуття гармонії і злагоди. Вони популярні, але не прагнуть до суперництва. Це той тип людей, яких не помічаєш, коли вони є, і яких вам не вистачає, коли їх немає поруч.

*Детермінатор.* Без детермінатора команда нічого не могла б закінчити у призначений термін. Він перевіряє деталі, графіки, надокучає всім необхідністю щось невідкладно зробити. Його систематична робота дуже важлива, але не завжди популярна.

Занадто велика кількість працівників в одній ролі означає порушення балансу, а коли кількість ролей занадто мала, не будуть виконуватися завдання. Отже, в маленькій команді одній людині доведеться виконувати більш ніж одну роль. Повний набір ролей важливий, коли відбуваються швидкі зміни в трудових ресурсах, технології, продукції.

## **Тема 6. Методи конструктивного вирішення конфліктів**

### **1. Особливості кроскультурних проектних команд.**

Бар'єри в спілкування кроскультурних проектних команд. Види конфліктів у кроскультурних проектних командах. Джерела конфліктів.

### **2. Проект X-culture.**

Міжнародний студентський бізнес-проект «Міжкультурна комунікація». Створення міжкультурних

команд студентів з України, США, Великої Британії, Індії, Ірландії та інших країн з метою розробки стратегії виходу на нові ринки реально існуючої великої міжнародної компанії.

### **3. Профілактика конфліктів та стресу.**

Види конфліктів у проектах. Особистісний, міжособистісний, міжгруповий, міжвідомчий конфлікт, конфлікт всередині групи. Наслідки конфлікту. Моделі управління конфліктами проекту. Стилі поведінки учасників команди проекту у конфліктній ситуації. Методи вирішення конфлікту.

### **Завдання 1**

Вас призначили керівником команди – відділу із 10 осіб, які мають працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно виконується понаднормова робота, існує заборгованість із випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі через неповажні причини, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте, що люди в проекті не зацікавлені.

Яких заходів Ви пропонуєте вжити?

## **Тема 7. Моніторинг і контроль роботи проектної команди**

### **1. Модель контролю проектів.**

Контролювання процесів виконання проекту. Оновлення інформації щодо стану виконання поточних робіт командою проекту. Аналіз відхилень та їхнього впливу на результати, бюджет та терміни проекту. Інструменти моніторингу і контролю роботи проектної команди.

**2. Вимоги до звітів учасників проектної команди та їх залежність від типу проекту.**

Формування звітів членів проектної команди. Оцінка роботи керівника проектної команди. Оцінка окремих членів команди проекту та роботи команди в цілому.

### 3. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Для визначення рівня засвоєння студентами навчального матеріалу передбачається проведення таких видів контролю:

- поточний контроль за допомогою усного та письмового опитування, тестування, виконання контрольних робіт після вивчення змістових модулів;

- підсумковий контроль – залік.

Усі форми контролю включено до 100 бальної шкали оцінювання.

Оцінювання результатів поточної роботи (завдань, що виконуються на практичних заняттях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано; 40% – завдання виконано частково, висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало; 60% – завдання виконано повністю, висновки містять окремі недоліки, судження студента не достатньо аргументовані, звіт підготовлено з незначним відхиленням від вимог; 80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки не системного характеру; 100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

#### Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль							Модульний контроль
Змістовий модуль 1							40
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	
10	8	8	8	8	8	10	

T1 – T7 – теми змістових модулів



Позитивні оцінки виставляються тільки тим студентам, які виконали всі види навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни, і набрали за результатами поточного контролю не менше 60 балів.

### **Шкала оцінювання**

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою
90-100	Зараховано
82-89	
74-81	
64-73	
60-63	
35-59	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

## **5. ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

### **Базова**

1. Тренев В. Н., Магура М. И., Леонтьев С. В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт. Москва : «Издательство ПРИОР», 2002. 112 с.

2. Новиков Д. А. Математические модели формирования и функционирования команд. Москва : Издательство физико-математической литературы, 2008. 184 с.

3. Бушуев С. Д., Морозов В. В. Динамічне лідерство в управлінні проектами : монографія. Українська асоціація управління проектами. Вид. 2-ге. Київ, 2000. 312 с.

4. Креативные технологии управления проектами и программы : монография / Бушуев С. Д., Бушуева Н. С., Бабаев И. А., Яковенко В. Б. и др. Киев : Саммит-Книга, 2010. 768 с.

5. Ленсіоні П. П'ять вад у роботі команди. Історії реальних викликів та перемог. «Клуб Сімейного Дозвілля», 2017. 192с.

6. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК). Шестое издание. Москва : Олимп-Бизнес, 2019. 726 с.

7. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : справочник для профессионалов. Москва : Высшая школа, 2001. 875 с.

8. Управление инновационными проектами : учеб. пособие / Под ред. проф. В. Л. Попова. М.: ИНФРА-М, 2009. 336 с.

### **Допоміжна**

1. Катценбах Д., Смит Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации. Альпина Паблишер, 2013. 376 с.

2. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харк. держ. екон. ун-т. Харків : ІНЖЕК, 2004. 275 с.

3. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 198 с.

4. Кожушко Л. Ф., Кропивко С. М. Управління проектами : навч. посіб. Київ : Кондор-видавництво, 2013. 386 с.

5. Армстронг М., Барон А. Performance Management. Управление эффективностью работы. Hippo Publishing Ltd., 2007. 384 с.

6. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. С. Пб. : Питер, 2001. 324 с.

7. Друкер П. Ф., Макьярелло Д. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем. Манн, Иванов и Фербер, 2012. 416 с.

8. Рач В. А., Россошанська О. В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2010. 276 с.

9. Каппелс Т. Финансово-ориентированное управление

проектами, Олимп-Бизнес, 2008. 400 с.

10. Тренев В. Н., Магура М. И., Леонтьев С. В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт. Москва : Издательство ПРИОР, 2002. 112 с.